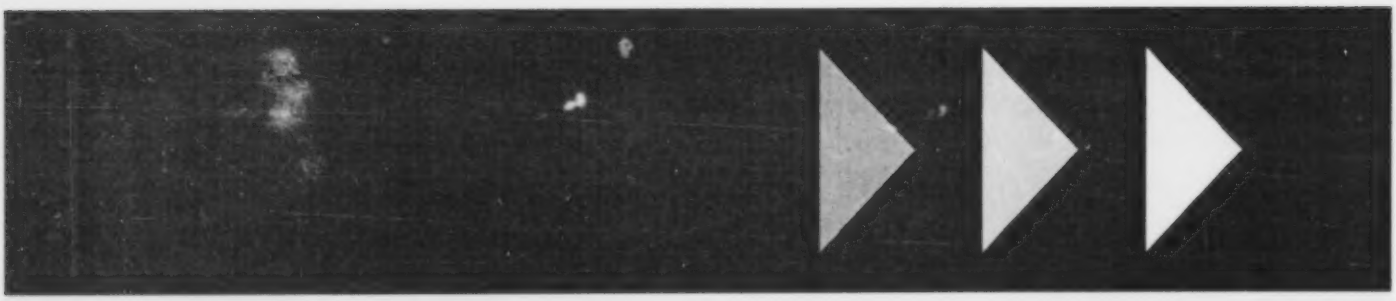
Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

# Report on Effective Evaluation Practices



Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada,
represented by the President of the Treasury Board, 2004

This document is available in alternative formats
and on the Treasury Board of Canada Secretariat's Web site at the following address:
www.tbs-sct.gc.ca

## Table of Contents


Executive summary ..... 1

Introduction ..... 2

Attributes of Evaluation Units that are Thought to Improve the Timing and Focus of Evaluation Studies ..... 4

1. Organizational Structure ..... 4
2. Resourcing ..... 6
3. Planning ..... 7
4. Ability to Influence Decision-making ..... 8
5. Departmental Performance Measurement Strategies ..... 11
6. In-house Expertise ..... 12
7. Quality Control ..... 13
8. Turning Findings Into Action ..... 14

Challenges ..... 16

Lack of Data Collection ..... 16

Human Resources and Capacity Gaps ..... 16

Timeliness Versus Quality ..... 16

105-036757



# Executive summary

This report examines effective evaluation practices in 14 federal departments and agencies. It provides information on the range of practices/strategies that have been adopted by evaluation units in order to ensure the quality and timely reporting of evaluation results.

The study is based on interviews conducted with heads of evaluation, as well as evaluation users, in the participating departments and agencies. In total, 28 key stakeholders were consulted.

Five threads run through the discussion:

- **timely reporting** of evaluation results so that they can be used in decision making;
- how evaluators provide **quick assessments and reactions to urgent files**;
- how evaluation units are structured and resourced to provide **objective assessments** and to fully **understand information needs** of senior management;
- how evaluation units can support **effective collection of meaningful performance data** by program managers and other departmental stakeholders; and
- learning and development strategies that enable evaluators to **address capacity gaps**.

This document is intended to promote the sharing of effective practices, and to serve as a resource for heads of evaluation across all federal departments and agencies.

## Introduction

On April 1, 2001, the Treasury Board Secretariat (TBS) introduced the revised Treasury Board Evaluation Policy, to be applied by all federal departments and agencies in fulfilment of their accountability requirements. The policy seeks to ensure that the government has timely, strategically focused, objective and evidence-based information on the performance of its policies, programs and initiatives, with the aim of producing better results for Canadians.

In January 2003, TBS released an interim evaluation report of the policy. It indicates that evaluation capacities vary by organization. In particular, while some of the mid-sized and large departments/agencies have started implementing the new Evaluation Policy, a number of smaller federal organizations have little or no evaluation capacity. Other issues raised include problems of timing and focus, which often prevent evaluation reports from being used in decision making.

In response to these concerns, TBS' Centre of Excellence for Evaluation commissioned R.A. Malatest & Associates Ltd. to develop a Report on Effective Evaluation Practices in order to share and promote best practices across federal departments/agencies.

Five threads run through the discussion:

- **timely reporting** of evaluation results so that they can be used in decision making;
- how evaluators provide **quick assessments and reactions to urgent files**;
- how evaluation units are structured and resourced to provide **objective assessments** and to fully **understand information needs** of senior management;
- how evaluation units can support **effective collection of meaningful performance data** by program managers and other departmental stakeholders; and
- learning and development strategies that enable evaluators to **address capacity gaps**.

An initial questionnaire was sent to heads of evaluation by the Centre of Excellence for Evaluation. This was used to obtain their input concerning the themes of the research, and to identify heads of evaluation interested in being interviewed. The findings of this report are based on interviews conducted with heads of evaluation and with evaluation users from 14 federal departments and agencies.

This report should not be construed as a formal assessment of the capacity of the organizations that were interviewed. The proposed effective practices should not be interpreted as benchmarks. The practices shared here by participating departments and agencies have been thought to enhance the timing and focus of their own evaluations. They are offered in this report for those organizations that are interested in finding out how other evaluation units are dealing with similar challenges.

This report represents the first of a series of work that the CEE is committed to undertaking on effective practices. Other research to be conducted includes examining practices around the application of evaluation methodologies.

## Attributes of Evaluation Units that are Thought to Improve the Timing and Focus of Evaluation Studies

An effective evaluation function can result from a variety of practices and depends on the type of organization and business model. Following is an overview of some of the approaches that are used by federal organizations included in this study and that are thought to enhance the timing and focus of evaluation studies. The effective practices are grouped in eight categories, with examples given for each. The categories are:

1. organizational structure
2. resourcing
3. planning
4. ability to influence decision making
5. departmental performance measurement strategies
6. in-house expertise
7. quality control
8. turning findings into action

It should be noted that many practices identified by respondents achieve many objectives simultaneously so they could be classified under several categories. For example, the use of steering committees with representation of all stakeholders helps ensure that findings are relevant to all parties. Such committees might be classified under planning, ability to influence decision-making, quality control and turning results into action. However, steering committees have been mentioned only under one category to keep this report brief.

### 1. Organizational Structure

Most of the organizations studied share the following characteristics in their organizational structure.

#### Effective Practice:

***A centralized independent evaluation unit***

Most of the departments/agencies have a centralized evaluation unit independent of programs and regional offices. Under this model, the evaluation unit operates at arm's length from the subjects it evaluates, thereby enhancing objectivity. In some instances, the program area to be evaluated establishes a contract to receive the services of the evaluation unit. In this model, the program area provides funding for the evaluation.

Some departments/agencies also have some evaluators in their regional offices. Such is the case for Environment Canada. Regional evaluators often act as facilitators on evaluations of national programs. In some cases, regional evaluators are responsible to carry out evaluations of programs that are regional in scope.

Health Canada is an exception, with evaluation activities decentralized so that they are embedded throughout the organization. However, the central evaluation unit is involved with each evaluation to ensure adherence to evaluation standards and maintenance of sufficient rigour and objectivity. Some program areas and regional offices have dedicated evaluation resources. The central unit consults with the evaluation team or steering committee created for each project, reviews the project work-plan and proposed evaluation components, conducts mid-term reviews for key evaluations identified by the Departmental Audit and Evaluation Committee, reviews the final report for all evaluations, and submits review results to the committee.

## Effective Practice:

***A direct line between the evaluation unit and Senior Management***

Many of the evaluation units were designed to permit proximity between evaluators and Senior Management as an outcome of the organizational structure and/or consultations. The particular methods used vary to some extent with the size of the organization. Methods include, but are not restricted to, having the Head of Evaluation reporting directly to the Deputy Minister, having the Deputy Minister chair the Audit and Evaluation Committee, and consultations with Senior Management during the development of the Evaluation Plan.

Agriculture and Agri-Food Canada has shifted from a vertical structure toward a more horizontal or "enabling" business model. The Departmental Audit and Evaluation Team is chaired by the Deputy Minister; its membership is made up of the entire Board of Directors, the Director General of the Review Branch and the Management Council. The team oversees and approves evaluation planning and reporting, and monitors management action plans and follow-up activities. Horizontal teams promote the development of cross-program indicators.

## Effective Practice:

***Proximity of evaluation units to data sources***

Informants noted the importance of access to reliable data. Some departments have created a structure in which the evaluation unit is associated with the data/statistics division.

Citizenship and Immigration Canada has its Research and Statistics Directorate located within its Audit and Evaluation Branch. The two groups attend monthly "Synergies" meetings to ensure collection of appropriate data for the Evaluation Branch's research.

## 2. Resourcing

### Effective Practice:

***Size appropriate to organization***

The size of the evaluation unit (number of evaluation full-time equivalents) needs to reflect the size of the organization to ensure that it can handle the level/volume of evaluation work. Other factors influencing the size of the evaluation unit include the complexity and the level of risk of programs offered an agency or department. However, a critical mass of evaluators is necessary in smaller organizations to assume responsibilities linked to the Evaluation Policy.

In some of the departments and agencies, the evaluation unit shares some of its staff with the audit unit. However, it is generally felt that sharing resources interferes with the operations of the evaluation unit. Most heads of evaluation indicated the need for staff dedicated to evaluation activities.

### Effective Practice:

***Funding arrangements that do not compromise objectivity***

Evaluation unit resources are provided under different budget headings. In many instances, annual finances are included within departmental overhead, while the programs conducting evaluations provide consulting costs.

Evaluation units generally receive their funding directly from program budgets, a practice that could lessen their objectivity and prevent them from undertaking needed work. The unit might end up meeting the program management agenda rather than departmental requirements. A way of countering this problem is to include evaluation in the organization's planning process. Agriculture and Agri-Food Canada has taken an extra step. It has implemented a financial allocation system where funding for evaluation activities identified in a Treasury Board submission goes directly to the Review Team budget.

## 3. Planning

### Effective Practice:

***Incorporate evaluation into corporate planning and/or risk management***

Including evaluation in the business planning process promotes effective evaluation practices and corporate functioning. Planning for evaluation as part of corporate activities leads to evaluations that are of higher quality and more timely, and that are more accessible to decision makers.

While not all organizations formally included evaluation as part of their business plan, typically a four- or five-year plan is established with annual reviews and updates.

Social Development Canada has put in plan a new risk-based planning process to establish its Audit and Evaluation Plan. Seven risk criteria are used to rate major programs and services:

1) Materiality of the program budget
2) Number of affected clients
3) Program expenditure type – discretionary versus non-discretionary
4) Program delivery structure – centralized versus decentralized or partnerships
5) Degree of complexity of program design
6) Date of last audit or evaluation
7) Degree of public/media and Parliamentary interest

Agriculture and Agri-Food Canada's Agriculture Policy Framework includes a risk- and results-based planning strategy. This is broken into four stages running over four years: governance; performance measurement; success; and relevance/effectiveness. In evaluation planning, all possible projects are prioritized according to seven criteria: budget; previous evaluation commitment; potential impact or relevance to strategic outcomes; timing; relationship to departmental risks/issues; most recently completed evaluation; and availability and reliability of data.

Planning across multiple programs is facilitated by involving, not only evaluators, but also senior management and managers from various program areas in the business planning process. Common concerns are identified and addressed at a departmental/organizational level.

Evaluators in organizations where evaluation activities are not part of initial planning saw this exclusion as a weakness, lessening the effectiveness of corporate and evaluation operations. The preferred model was a corporate environment in which evaluation requirements were clearly identified and provided with sufficient resources. Some evaluation units noted that they had only established an accepted "evaluation schedule" for departmental programs or services.

### Effective Practice:

***Incorporate evaluation planning into program and policy design***

Heads of evaluation agree that, where possible, evaluation planning should be incorporated into program, and with the 2001 Evaluation policy, into policy and initiative design. Doing this could be relatively straightforward for new programs, policies or initiatives, but it is more difficult for well-established, long-running programs. For some departments, the answer is to include long-running programs as part the risk-based evaluation planning (the length of time since the last evaluation being a risk criterion) and prepare evaluation frameworks for them.

### Effective Practice:

***Support from evaluation unit in development of program RMAFs***

For many departments/agencies, the evaluation unit/team provides support in the development of program Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs) — for example, through training sessions/seminars and formal/informal reviews, at least in the early stages of meeting TBS RMAF requirements. Some units would like to have more input into the RMAF design but feel that they lack the human resources required.

## 4. Ability to Influence Decision-making

One of the key findings of the interim study on the Treasury Board Evaluation Policy is that, in a number of federal departments and agencies, evaluation reports suffer from inappropriate timing and focus, reducing their use in decision-making. The following techniques are used by departments and agencies in this study to facilitate the provision of evaluation results for use in management-level decision-making.

### Effective Practice:

***Appropriate Consultations of Senior Management During Planning Process***

Sufficient consultations as part of the planning process encourages evaluations to be have the right focus and to be undertaken when needed by program management and senior management. According to heads of evaluation, knowing the key decisions to be made by senior management in the coming months is a key consideration in the design and timing of evaluation studies and in the presentation of evaluation results.

### Effective Practice:

***Use of Steering Committees***

The use of Evaluation Steering Committees that include a range of program stakeholders can improve the focus of evaluations. Such committees ensure that evaluation issues of importance to all stakeholders are covered by evaluation studies.

HRSDC/SDC uses Steering Committees for all their evaluation projects. Committees have membership from relevant program and policy areas. Committees review project's terms of reference, methodology, findings and conclusions and management response. The establishment of these committees better facilitates the inclusion of partners' and clients' concerns and their views as part of the evaluation at all stages of the process. They also facilitate communications of findings in a timely manner, such that it is often the case that corrective management action can be undertaken prior to the completion of the evaluations.

### Effective Practice:

***Techniques to speed up the reporting process***

Almost every department/agency uses a combination of techniques to speed up the report-writing process.

One option is to use a short reporting style for delivering preliminary and/or final results. Another is to conduct small-scale studies on a regular basis.

The Canadian Nuclear Safety Commission and the Department of National Defence make use of briefing/reporting decks to provide evaluation results to senior management. This type of documentation reports high-level results, emphasizing the findings and the steps that should be taken. Instead of a narrative form, the decks use a short, snappy reporting style that better suits the needs and schedules of decision makers.

Some departments and agencies use general report templates or results outlines. Another technique is to formally track the evaluation process; this increases timeliness of evaluations, while monitoring for quality.

The departments of Human Resources and Skills Development / Social Development provide evaluation personnel with a "Checklist Form for Internal Control of Evaluation Study." The checklist outlines requirements and deliverables of an evaluation project. The department also requires that a detailed point-form outline be submitted for review prior to the submission of a final report.

While many departments and agencies have at least a general template or skeleton outline for reports, more formalized report structures are considered too rigid and confining.

## Effective Practice:

***Smaller-scale studies to handle urgent issues and files***

One of the ways of quickly assessing issues and reacting to urgent files is to use more-focused or smaller-scale studies. Sometimes these can be incorporated into a larger-scale evaluation.

> The Canadian Nuclear Safety Commission regularly uses smaller-scale studies (i.e. with less rigorous/robust evaluation practices) to address immediate questions. The evaluation unit has only two evaluators, but it produces numerous small-scale reports that are used in management-level decision making.

If information is needed partway through an evaluation, a solution is to present preliminary findings before the research is completed.

> Canada Mortgage and Housing Corporation recognizes that some information may be better than none. It produces interim reports summarizing preliminary results. Experience has shown that the final results typically resemble the preliminary findings, and that the risk of error at the preliminary stage is relatively small.

## Effective Practice:

***Quick contracting practices for addressing urgent issues***

Approximately half of the departments/agencies in this study indicated that their evaluation unit uses some type of quick contracting practice to speed up the evaluation process. This shortens the time it takes to hire an external consultant.

Standing offers are used by many evaluation units, such as the Department of National defence Chief Review Services, which has 3 streams: evaluation services, audit services and consulting services. Setting up the standing offers requires a competitive process. Once it is established, research contracts can be let on short notice. All standing offers have their own rules, although they usually have ceiling values for individual call-ups.

Another option for quick contracting practices is the task authorization (once established). This open contract has a maximum call-up amount of $100,000 or more — higher than that for standing offers. A task authorization may be effective within 48 hours. The disadvantage is that the department/agency is liable for the value of the contract; if there is no work, it must pay a penalty.

Other organizations find that it takes too much time to establish a standing offer agreement list; they prefer using the standard request for proposals process. Some organizations consider that standing offers and task authorizations impair the competitive bidding process.

## 5. Departmental Performance Measurement Strategies

Many departments and agencies in this study are working on the implementation of Results-based Management and Accountability Frameworks and performance indicators. A number of strategies have been developed to collect performance measurement data for use in evaluations.

### Effective Practice:

***Combine performance measurement and evaluation functions***

Combining performance measurement and evaluation functions enhances the availability of data for evaluation purposes. It thereby facilitates ongoing data collection, management and quality control.

> The evaluation team at Canada Economic Development for Quebec Regions undertakes both performance measurement and evaluation. Evaluators are responsible for data collection and management, and for data verification as part of quality control. However, this organization is much smaller than some of the federal departments included in this study.

### Effective Practice:

***Use standard data collection tools to quickly collect/access data***

Since data collection, performance measurement and evaluation are often not formally linked, many departments and agencies in the study did not use a data collection template for evaluations. A small number made use of the Common Measurement Tool, or else they created their own data collection tools (e.g. survey instruments).

> To produce its annual Departmental Performance Report, for the past eight years Canada Economic Development for Quebec Regions has sent a standard template of questions to its 14 regional offices. The questions concern projects, results, etc. The survey findings are then presented to each of the offices. The data are also available and used for evaluation purposes.

## 6. In-house Expertise

### Effective Practice:

***Draw on in-house resources to benefit from organization-specific knowledge***

Most departments and agencies in this study rely on experienced in-house resources to design, implement and report results. They cite the benefits of knowledge specific to the organization and its requirements (e.g. standard wording, policy, etc.).

> Environment Canada mostly uses internal resources for evaluations. As a result, evaluations are more relevant and more promptly completed, and they yield better results. Another benefit is that employees gain knowledge when evaluation remains in house. For special expertise not found in-house, the department has a small budget to hire contractors.

While all evaluation units in this study have expert evaluators on staff, the level of expertise could vary within a unit. Developing and maintaining in-house capacity is a priority for the heads of evaluation.

### Effective Practice:

***Train staff to avoid and/or address evaluation capacity gaps***

All of the evaluation units involved in this study have well-established training policies and practices encouraging staff to seek training in one or more of the following formats:

- personal learning plans and similar types of human resources tools;
- assessment of training needs;
- training courses and professional events;
- working alongside consultants during evaluations;
- information sharing among staff; and
- follow-up sessions.

Some organizations have developed unique methods for providing training and addressing capacity gaps.

> The departments of Human Resources and Skills Development / Social Development offer the "ES Development Program," which involves assessment and training for new employees. Participants are re assessed every six months and can be promoted, without competition, to a level as high as ES-5.

Health Canada provides training opportunities to evaluators, in accordance with skills development learning plans developed by the evaluators and management as part of the performance assessment process. In addition, each evaluator's learning and development needs are assessed regularly. Also provided are regularly scheduled performance measurement courses open to all employees, and specially tailored courses for entire organizational units.

### Effective Practice:

***Staff interaction with external evaluation teams/contractors***

Another way for members of the evaluation unit to enhance their skills is through interaction with external evaluators. In several departments and agencies using mostly external resources, throughout the evaluation process the in-house evaluators provide advice/guidance and maintain contact with contractors, rather than merely managing contracts. The interaction is also thought to enhance the quality and timeliness of the evaluation.

## 7. Quality Control

In most of the departments and agencies in this study, quality control is typically conducted internally, and usually informally. For example, the professional opinions of other members of the evaluation team and senior management are often sought to determine quality. In a few instances, a formal review process with external experts is used to ensure quality.

### Effective Practice:

***Peer review***

Some departments and agencies use peer reviews to ensure that their evaluation approach has the methodological rigour necessary to provide evidence-based, objective information for decision-making. Peer review may lengthen the time required to complete results, but it can help reassure external agencies (Treasury Board, Department of Finance, etc.) that the evaluation approach and conclusions are legitimate.

Of the departments represented in this study, the most intensive peer reviews appear to take place at the departments of Human Resources and Skills Development Canada and of Social Development Canada. The departments use external peer reviews to provide feedback not only at the end of the evaluation but throughout the evaluation process, including in the stage of developing methodology. External subject/methodology experts provide constructive advice/criticism on key aspects of the evaluation.

Most departments make use of internal peer review as a quality control mechanism.

### Effective Practice:

***Formative evaluations***

Some departments/agencies involved in the study use formative (i.e. interim) evaluations to ensure quality and reliability of data and of data collection methods. Formative evaluations are also used to collect data supporting performance indicators and assess their quality. These methods are described as very useful to facilitate future impact assessments of programs.

### Effective Practice:

***Client satisfaction surveys***

Some departments and agencies conduct formal post-evaluation surveys with evaluation users (program managers, program area decision makers) to assess the quality of the evaluation results and improve evaluation services in future. Through the surveys, program managers who participated in an evaluation provide feedback about their satisfaction with the evaluation project (e.g. in terms of quality, timeliness).

After completion of each evaluation, Natural Resources Canada uses ISO 9000 to conduct client satisfaction surveys with program managers. The surveys measure aspects such as the timeliness of the evaluation. The survey results are aggregated yearly and reviewed to assess service quality and address performance issues.

The evaluation unit at Environment Canada has developed its own client satisfaction survey, to be filled out by program managers after completion of each evaluation.

The survey's objective is to receive feedback on levels of satisfaction with: the evaluation unit's ability to understand management needs; the methodology/approach used; the communication of results on a timely basis; the relevance of the evaluation report; etc.

## 8. Turning Findings Into Action

### Effective Practice:

***Use of evaluation indicates its quality/usefulness***

Several federal departments and agencies in this study noted that the quality or usefulness of an evaluation can be measured by determining the extent to which management and senior managers make use of evaluation results and recommendations. In some evaluation units, follow-up on recommendations and action items is part of the evaluation process.

The Department of National Defence formally tracks the implementation of major recommendations resulting from evaluation activities through its Audit and Evaluation Recommendations Management System. The system requires setting milestones and monitoring the progress of management in achieving the milestones. Formal follow-ups are conducted in instances where milestones are not being achieved.

Agriculture and Agri-Food Canada formally tracks the implementation of evaluation recommendations. The tracking and follow-up process involves a tracking template that lists the various recommendations. The template is provided to the program manager, who then responds to each recommendation and indicates how and when each is to be addressed. The template is included as part of the final report provided to senior management and program management who make up the board of directors concerned. Follow-ups are conducted by the evaluation unit, and progress is reported to the Deputy Minister.

## Challenges

Following are key challenges faced by participating departments and agencies in effectively completing timely and high-quality evaluations.

### Lack of Data Collection

Although RMAFs and performance indicators have been introduced, in many instances they have not yet been fully implemented. Data collection has traditionally taken a back seat to most other corporate activities. Where formal data collection and management systems are in place, audit-type measures often predominate.

Suggested solutions:

- Train program managers (i.e. in terms of RMAFs and performance measurement).
- Make program managers more accountable by including the collection of performance information in Accountability Accords.

### Human Resources and Capacity Gaps

Staff shortages make it harder to maintain sufficient capacity within evaluation units.

Suggested solutions:

- Use consultants for specific evaluation activities (e.g. data collection, preliminary analysis).
- Increase the number of full-time equivalents within evaluation units, allowing staff to spend more time on evaluation planning and project activities and/or conduct more high-level evaluations.

### Timeliness Versus Quality

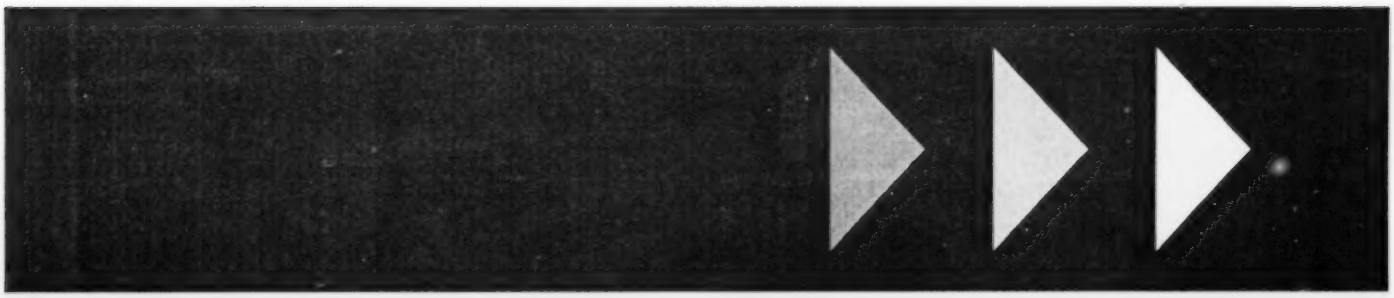
Nearly all participants in the study acknowledged trade-offs between timeliness and some of the quality control processes.

Suggested solution:

As much as possible, opt for quality over timeliness, recognizing the need for evaluations to address the information needs of multiple audiences, e.g. parliamentarians, Deputy Ministers and their Executive Teams, Central Agencies, stakeholders and Program Managers.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

# Rapport sur les pratiques d'évaluation efficaces



Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2004

On peut se procurer ce document sur médias substituts
et sur le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca

## Table des matières

Résumé ..... 1

Introduction ..... 2

Caractéristiques des groupes d'évaluation susceptibles d'améliorer les objectifs des études d'évaluation et leur production en temps opportun ..... 4

1. Structure organisationnelle ..... 5
2. Dotation en personnel ..... 6
3. Planification ..... 7
4. Capacité d'influer sur le processus décisionnel ..... 9
5. Stratégies ministérielles de mesure du rendement ..... 12
6. Savoir-faire interne ..... 13
7. Contrôle de la qualité ..... 14
8. Traduire les conclusions en mesures concrètes ..... 16

Les défis ..... 17

Insuffisance de la collecte de données ..... 17

Écarts en matière de capacité et de ressources humaines ..... 17

Caractère opportun par rapport à la qualité ..... 17

## Résumé

Le présent rapport examine les pratiques d'évaluation efficaces observées dans 14 ministères et organismes fédéraux. Il renferme de l'information sur l'éventail des pratiques ou des stratégies qui ont été adoptées par des groupes d'évaluation afin d'assurer la qualité et la production en temps opportun des résultats d'évaluation.

Cette étude est fondée sur des entrevues menées auprès de chefs et d'utilisateurs des évaluations dans les ministères et les organismes participants. En tout, 28 intervenants clés ont été consultés.

La discussion porte sur cinq aspects :

- la **déclaration en temps opportun** des résultats d'évaluation de façon à pouvoir les utiliser dans le cadre du processus décisionnel;
- la manière dont les évaluateurs **évaluent rapidement les dossiers urgents et y réagissent**;
- la manière dont les groupes d'évaluation sont structurés et dotés en personnel de manière à produire des **évaluations objectives et à comprendre entièrement les besoins en information** de la haute direction;
- la manière dont les groupes d'évaluation peuvent soutenir la **collecte efficace de données significatives sur le rendement** par les gestionnaires de programme et les autres intervenants ministériels;
- les stratégies d'apprentissage et de perfectionnement qui permettent aux évaluateurs de **remédier aux écarts de capacité**.

Le présent document vise à encourager le partage des pratiques efficaces, et à servir de ressource aux chefs de l'évaluation dans tous les ministères et organismes fédéraux.

# Introduction

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) a adopté le 1er avril 2001 une nouvelle version de la Politique d'évaluation du Conseil du Trésor, qui doit être appliquée par tous les ministères et organismes fédéraux, afin de satisfaire à leurs exigences de responsabilisation. La politique vise à s'assurer que le gouvernement dispose en temps voulu de renseignements stratégiques, objectifs et vérifiés au sujet du rendement de ses politiques, programmes et initiatives, afin de produire de meilleurs résultats pour les Canadiens et les Canadiennes.

Le SCT a diffusé en janvier 2003 un rapport provisoire d'évaluation de la politique. On y indique que les capacités d'évaluation varient d'une organisation à l'autre. En particulier, même si certains des grands et moyens ministères ou organismes ont commencé à mettre en oeuvre la nouvelle politique d'évaluation, un certain nombre de plus petits organismes fédéraux ont peu ou pas de capacité d'évaluation. Parmi les autres enjeux soulevés, mentionnons des problèmes liés au caractère opportun et aux objectifs qui empêchent souvent d'utiliser les rapports d'évaluation dans le cadre des processus décisionnels.

En raison de ces préoccupations, le Centre d'excellence en évaluation du SCT a confié à R.A. Malatest & Associates Ltd. le mandat d'élaborer un Rapport sur les pratiques d'évaluation efficaces afin de partager et de promouvoir les pratiques exemplaires dans les ministères et organismes fédéraux.

La discussion porte sur cinq aspects :

- **la déclaration en temps opportun** des résultats d'évaluation de façon à pouvoir les utiliser dans le cadre du processus décisionnel;
- la manière dont les évaluateurs **évaluent rapidement les dossiers urgents et y réagissent**;
- la manière dont les groupes d'évaluation sont structurés et dotés en personnel de manière à produire des **évaluations objectives et à comprendre entièrement les besoins en information** de la haute direction;
- la manière dont les groupes d'évaluation peuvent soutenir la **collecte efficace de données significatives sur le rendement** par les gestionnaires de programme et les autres intervenants ministériels;
- les stratégies d'apprentissage et de perfectionnement qui permettent aux évaluateurs de **remédier aux écarts de capacité**.

Le Centre d'excellence en évaluation a envoyé un questionnaire initial aux chefs de l'évaluation. Il a permis d'obtenir leur point de vue au sujet des thèmes de la recherche, et de déterminer quels chefs de l'évaluation voulaient être interviewés. Les conclusions du présent rapport sont fondées sur des entrevues menées auprès de chefs et d'utilisateurs des évaluations dans 14 ministères et organismes fédéraux.

Il ne faut pas considérer le présent rapport comme une évaluation en bonne et due forme de la capacité des organisations dont les représentants ont été interviewés. Les pratiques efficaces proposées ne doivent pas être interprétées comme étant des points de repère. Les pratiques partagées ici par les ministères et organismes participants ont été perçues comme améliorant le caractère opportun et les objectifs de leurs propres évaluations. Elles sont offertes dans le présent rapport aux organisations qui veulent savoir comment les autres groupes d'évaluation traitent les difficultés semblables aux leurs.

Le présent rapport représente le premier d'une série de travaux que le CEE s'est engagé à mener en matière de pratiques efficaces. Parmi les autres recherches à effectuer, mentionnons l'examen des pratiques entourant l'application des méthodologies d'évaluation.

## Caractéristiques des groupes d'évaluation susceptibles d'améliorer les objectifs des études d'évaluation et leur production en temps opportun

Une fonction d'évaluation efficace peut résulter de diverses pratiques, et dépend du genre d'organisation et de modèle organisationnel. Vous trouverez ci-après un aperçu de certaines des démarches qui sont adoptées par les organisations fédérales visées par la présente étude, et qui sont susceptibles d'améliorer les objectifs des études d'évaluation et leur production en temps opportun. Les pratiques efficaces sont groupées en huit catégories, des exemples étant fournis pour chacune d'elles. Les catégories sont les suivantes :

1. structure organisationnelle
2. dotation en personnel
3. planification
4. capacité d'influer sur le processus décisionnel
5. stratégies ministérielles de mesure du rendement
6. savoir-faire interne
7. contrôle de la qualité
8. traduire les conclusions en mesures concrètes

Il convient de signaler qu'un grand nombre de pratiques désignées par les répondants permettent de réaliser simultanément de nombreux objectifs, si bien qu'elles pourraient être classées dans plusieurs catégories. Par exemple, l'utilisation de comités directeurs comptant des représentants de toutes les parties prenantes permet de s'assurer que les conclusions sont pertinentes pour toutes les parties. Ces comités peuvent être classés sous planification, capacité d'influer sur le processus décisionnel, contrôle de la qualité et traduire les résultats en mesures concrètes. Les comités directeurs n'ont toutefois été mentionnés que sous une catégorie pour ne pas allonger indûment le présent rapport.

## 1. Structure organisationnelle

Les structures organisationnelles de la plupart des organisations étudiées partagent les caractéristiques suivantes.

### Pratique efficace :

***Un groupe d'évaluation indépendant et centralisé***

La plupart des ministères ou organismes ont un groupe d'évaluation centralisé qui est indépendant des programmes et des bureaux régionaux. Selon ce modèle, le groupe d'évaluation fonctionne sans lien de dépendance par rapport aux sujets qu'il évalue, ce qui accroît son objectivité. Dans certains cas, le secteur de programme à évaluer obtient les services du groupe d'évaluation en sous-traitance. Selon ce modèle, le secteur de programme finance l'évaluation.

Certains ministères ou organismes comptent également certains évaluateurs dans leurs bureaux régionaux. C'est le cas à Environnement Canada. Les évaluateurs régionaux servent souvent de facilitateurs dans le cadre de l'évaluation de programmes nationaux. Dans certains cas, il incombe aux évaluateurs régionaux d'évaluer des programmes de portée régionale.

Santé Canada constitue une exception à la règle, les activités d'évaluation y étant décentralisées de façon à être intégrées dans l'ensemble de l'organisation. Le groupe central d'évaluation participe toutefois à chacune des évaluations de manière à assurer l'observation de normes d'évaluation, d'une rigueur et d'une objectivité suffisantes. Certains secteurs de programme et bureaux régionaux ont des ressources consacrées à l'évaluation. Le groupe central consulte l'équipe d'évaluation ou le comité directeur créé pour chacun des projets, examine le plan de travail du projet et les composantes d'évaluation proposées, procède à des examens à mi-parcours des principales évaluations désignées par le comité ministériel de vérification et d'évaluation, se penche sur le rapport final de toutes les évaluations et présente les résultats de ses examens au comité.

### Pratique efficace :

***Un lien direct entre le groupe d'évaluation et la haute direction***

Bon nombre des groupes d'évaluation ont été conçus de manière à ce qu'une proximité entre les évaluateurs et la haute direction découle de la structure organisationnelle ou des consultations, ou des deux. Les méthodes données utilisées varient dans une certaine mesure selon la taille de l'organisation. Elles incluent, sans s'y restreindre, le fait de demander au chef de l'évaluation de relever directement du sous-ministre, de demander au sous-ministre de présider le comité de vérification et d'évaluation, et de tenir des consultations auprès de la haute direction dans le cadre de l'élaboration du plan d'évaluation.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a fait la transition d'une structure verticale à un modèle organisationnel plus horizontal ou « habilitant ». L'équipe ministérielle de vérification et d'évaluation est présidée par le sous-ministre; elle est constituée des membres du conseil d'administration, du directeur général des Examens et de membres du Conseil de gestion. L'équipe supervise et approuve les rapports et la planification de l'évaluation, et elle surveille les plans d'action en matière de gestion et les activités de suivi. Les équipes horizontales favorisent la mise au point d'indicateurs transversaux de programmes.

### Pratique efficace :

***Proximité entre les groupes d'évaluation et les sources de données***

Les participants ont souligné l'importance de l'accès à des données fiables. Certains ministères ont créé une structure dans laquelle le groupe d'évaluation est associé à la division des données et des statistiques.

Le groupe de la Recherche et des statistiques de Citoyenneté et Immigration Canada est situé au sein de la Direction de la vérification et de l'évaluation. Les deux groupes assistent à des réunions mensuelles de synergie de manière à assurer la collecte des données appropriées pour la recherche effectuée à la Direction de l'évaluation.

## 2. Dotation en personnel

### Pratique efficace :

***Taille suffisante pour l'organisation***

La taille du groupe d'évaluation (le nombre d'équivalents à temps plein consacrés à l'évaluation) doit refléter la taille de l'organisation de manière à ce qu'il puisse traiter le niveau et le volume des travaux d'évaluation. Parmi les autres facteurs qui influent sur la taille du groupe d'évaluation, mentionnons la complexité et le niveau de risque des programmes offerts à un organisme ou à un ministère. Une masse critique d'évaluateurs doit toutefois assumer les responsabilités relatives à la politique d'évaluation dans les plus petites organisations.

Dans certains ministères et organismes, le groupe d'évaluation partage certains de ses employés avec le groupe de vérification. On estime toutefois en général que le partage des ressources nuit aux activités du groupe d'évaluation. La plupart des chefs de l'évaluation ont exprimé un besoin d'employés qui se consacrent entièrement à des activités d'évaluation.

### Pratique efficace :

***Des mécanismes financiers qui ne nuisent pas à l'objectivité***

Les ressources du groupe d'évaluation sont fournies sous différents postes budgétaires. Dans de nombreux cas, les finances annuelles sont incluses dans les frais généraux ministériels, tandis que les programmes comportant des évaluations assument les frais de consultation.

Les groupes d'évaluation obtiennent habituellement leurs fonds directement des budgets de programmes, une pratique qui pourrait réduire leur objectivité et les empêcher de procéder aux travaux nécessaires. Le groupe pourrait se trouver en bout de ligne à satisfaire aux exigences de gestion des programmes, plutôt qu'aux exigences ministérielles. Une façon de contrer ce problème consiste à inclure l'évaluation dans le processus de planification de l'organisation. Agriculture et Agroalimentaire Canada est allé plus loin. Ce ministère a mis en oeuvre un système d'attribution financière dans le cadre duquel le financement des activités d'évaluation désignées dans une présentation au Conseil du Trésor va directement au budget de l'équipe d'examen.

## 3. Planification

### Pratique efficace :

***Incorporer l'évaluation à la planification ministérielle ou à la gestion des risques, ou aux deux***

Le fait d'inclure l'évaluation dans la planification organisationnelle favorise l'efficacité des pratiques d'évaluation et du fonctionnement organisationnel. La planification de l'évaluation dans le cadre des activités organisationnelles accroît la qualité et le caractère opportun des évaluations, et elle les rend plus accessibles aux décideurs.

Même si l'évaluation n'a pas été incluse dans le plan organisationnel de toutes les organisations, un plan de quatre ou cinq ans est habituellement établi, et il comporte des examens et des mises à jour annuelles.

Développement social Canada a appliqué un nouveau processus de planification axé sur le risque visant à établir son plan de vérification et d'évaluation. Sept critères de risque sont appliqués afin d'évaluer les principaux programmes et services :

1) Importance du budget du programme
2) Nombre de clients touchés
3) Genre de dépenses de programmes – discrétionnaires ou non
4) Structure d'exécution des programmes – centralisés ou non ou partenariats
5) Degré de complexité de la conception des programmes

6) Date de la plus récente vérification ou évaluation

7) Degré d'intérêt du public/des médias et des parlementaires

Le Cadre stratégique pour l'agriculture d'Agriculture et Agroalimentaire Canada prévoit une stratégie de planification axée sur les risques et les résultats. Elle est divisée en quatre étapes étalées sur quatre ans : gouvernance; mesure du rendement; succès; et pertinence/efficacité. Dans le cadre de la planification de l'évaluation, l'ordre de priorité de tous les projets possibles est établi en fonction de sept critères : budget; engagement d'évaluation antérieur; incidence éventuelle sur les résultats stratégiques ou pertinence par rapport à ceux ci; caractère opportun; relation avec les enjeux ou les risques ministériels; évaluation la plus récente; et disponibilité et fiabilité des données.

La planification de multiples programmes est facilitée quand non seulement les évaluateurs, mais aussi la haute direction et les gestionnaires de divers secteurs de programmes, participent au processus de planification organisationnelle. Les préoccupations communes sont cernées et réglées au niveau ministériel ou organisationnel.

Les évaluateurs d'organisations où les activités d'évaluation ne font pas partie de la planification initiale ont perçu cette exclusion comme un point faible qui réduit l'efficacité des activités organisationnelles et d'évaluation. Le modèle préféré est un contexte organisationnel dans lequel les exigences d'évaluation sont clairement établies et satisfaites par des ressources suffisantes. Certains groupes d'évaluation ont souligné qu'ils n'avaient établi qu'un « calendrier d'évaluation » pour les programmes et services ministériels.

## Pratique efficace :

***Incorporer la planification de l'évaluation à la conception des programmes et des politiques***

Les chefs de l'évaluation ont convenu que, dans la mesure du possible, la planification de l'évaluation doit être incorporée dans la conception des programmes, et selon la politique d'évaluation de 2001, dans celle des politiques et des initiatives. Il pourrait être relativement simple de procéder ainsi pour de nouveaux programmes, politiques ou initiatives, mais ce serait plus difficile pour des programmes bien établis et de longue date. Pour certains ministères, la réponse consiste à inclure les programmes de longue date dans la planification de l'évaluation axée sur le risque (la période écoulée depuis la plus récente évaluation étant un critère de risque) et à préparer des cadres d'évaluation pour eux.

## Pratique efficace :

***Soutien du groupe d'évaluation dans l'élaboration des CGRR de programme***

Pour un grand nombre de ministères et d'organismes, le groupe ou l'équipe d'évaluation soutient l'élaboration de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) – par exemple, au moyen de séminaires ou de séances de formation et d'examens formels ou informels, au moins aux premières étapes des exigences de CGRR fixées par le SCT. Certains

groupes aimeraient participer de plus près à la conception du CGRR, mais ils estiment ne pas avoir les ressources humaines requises.

## 4. Capacité d'influer sur le processus décisionnel

Selon l'une des principales conclusions de l'étude provisoire sur la politique d'évaluation du Conseil du Trésor, les rapports d'évaluation dans un certain nombre de ministères et d'organismes fédéraux ne sont pas produits en temps opportun et leurs objectifs sont inadéquats, ce qui réduit leur utilisation dans le cadre du processus décisionnel. Les ministères et les organismes cités dans la présente étude utilisent les techniques suivantes afin de faciliter la production de résultats d'évaluation et leur utilisation dans le cadre du processus décisionnel au niveau de la gestion.

### Pratique efficace :

***Consultation formelle de la haute direction pendant le processus de planification***

Des consultations suffisantes dans le cadre du processus de planification permettent aux évaluations de viser les bons objectifs et d'être entreprises au moment où la haute direction et les gestionnaires de programmes en ont besoin. Selon les chefs de l'évaluation, le fait de connaître les principales décisions que doit prendre la haute direction dans les mois à venir est un facteur crucial de la conception et du caractère opportun des études d'évaluation et de la présentation des résultats d'évaluation.

### Pratique efficace :

***Utilisation de comités directeurs***

L'utilisation de comités directeurs de l'évaluation qui incluent divers intervenants des programmes peut permettre de mieux orienter les évaluations. Ces comités font en sorte que les enjeux de l'évaluation qui sont importants pour toutes les parties prenantes sont couverts par les études d'évaluation.

RHDCC / DSC utilisent des comités directeurs pour tous leurs projets d'évaluation. Les membres de ces comités proviennent des secteurs de politiques et de programmes pertinents. Ils étudient le mandat, la méthodologie, les résultats et les conclusions du projet, ainsi que la réponse de la gestion. La mise sur pied de ces comités facilite l'inclusion des préoccupations et des points de vue des clients et des partenaires dans le cadre de l'évaluation, à toutes les étapes du processus. Ces comités permettent aussi de communiquer les conclusions en temps opportun, si bien qu'il est souvent possible d'adopter des correctifs de gestion avant l'achèvement des évaluations.

## Pratique efficace :

***Techniques d'accélération du processus de rédaction de rapports***

Presque chacun des ministères et des organismes utilise une combinaison de techniques visant à accélérer le processus de rédaction de rapports.

L'une des options consiste à faire preuve de concision aux fins de la prestation des résultats préliminaires ou finaux. Une autre solution consiste à mener périodiquement des études à petite échelle.

La Commission canadienne de sûreté nucléaire et le ministère de la Défense nationale utilisent des documents de breffage et des présentations pour fournir les résultats d'évaluation à la haute direction. Ce genre de document permet de présenter les résultats de haut niveau, et de mettre l'accent sur les conclusions et les mesures à adopter. Plutôt que de présenter les résultats sous forme descriptive, les documents d'information sont concis et accrocheurs, un style qui convient mieux aux besoins et à l'emploi du temps des décideurs.

Certains ministères et organismes utilisent des modèles de rapports ou de grandes lignes des résultats. Une autre technique consiste à assurer un suivi en bonne et due forme du processus d'évaluation; cette solution accroît le caractère opportun des évaluations, tout en permettant d'assurer le suivi de la qualité.

Les ministères des Ressources humaines et du Développement des compétences / Développement social fournissent au personnel de l'évaluation une « liste de vérification et de contrôle interne des études d'évaluation ». Cette liste précise les exigences et les produits livrables d'un projet d'évaluation. Le ministère exige aussi qu'un exposé détaillé en abrégé soit soumis pour examen avant la présentation d'un rapport final.

Même si de nombreux ministères et organismes disposent au moins d'un modèle général ou schéma de rapport, les structures de rapport plus officielles sont considérées comme étant trop rigides et restrictives.

## Pratique efficace :

***Études à plus petite échelle pour les dossiers urgents***

L'une des façons d'évaluer rapidement les enjeux et de réagir aux dossiers urgents consiste à utiliser des études à plus petite échelle, davantage orientées. Il est parfois possible de les incorporer à une évaluation à plus grande échelle.

La Commission canadienne de sûreté nucléaire utilise périodiquement des études à plus petite échelle (c.-à-d. établies à partir de pratiques d'évaluation moins rigoureuses) afin de régler des problèmes immédiats. Le groupe d'évaluation ne compte que deux évaluateurs, mais il produit de nombreux rapports à petite échelle utilisés dans le cadre du processus décisionnel au niveau de la gestion.

Si des renseignements sont nécessaires en cours d'évaluation, une solution consiste à présenter des conclusions préliminaires avant l'achèvement de la recherche.

La Société canadienne d'hypothèques et de logement reconnaît qu'il est préférable de présenter des résultats, même fragmentaires, que de ne pas en présenter du tout. Elle produit donc des rapports provisoires résumant les résultats préliminaires. L'expérience a révélé que les résultats finals sont habituellement à l'image des résultats préliminaires, et que le risque d'erreur à l'étape préliminaire est relativement peu élevé.

## Pratique efficace :

***Pratiques contractuelles accélérées pour régler des dossiers urgents***

Environ la moitié des ministères et des organismes ayant participé à la présente étude ont indiqué que leur groupe d'évaluation utilise certains genres de pratiques contractuelles visant à accélérer le processus d'évaluation. Il faut ainsi moins de temps pour embaucher un consultant de l'extérieur.

Bon nombre de groupes d'évaluation ont recours à des offres permanentes, comme le Chef – Service d'examen du ministère de la Défense nationale, qui compte sur une offre permanente à trois volets : les services d'évaluation, les services de vérification et les services de consultation. L'établissement d'offres permanentes requiert la tenue d'un concours. Une fois le processus établi, des marchés de recherche peuvent être adjugés avec un court préavis. Toutes les offres permanentes comportent leurs propres règles, même si elles prévoient habituellement des plafonds pour chacune des commandes.

L'autorisation de tâches est une autre option rapide pour établir des marchés rapidement (une fois le processus établi). Ce marché ouvert prévoit une commande maximale d'au moins 100 000 $ – soit un montant plus élevé que pour les offres permanentes. Une autorisation des tâches peut entrer en vigueur en 48 heures. L'inconvénient, c'est que le ministère ou l'organisme est responsable de la valeur du marché; s'il n'y a pas de travaux, il doit payer une pénalité.

D'autres organisations trouvent qu'il est trop long d'établir une liste d'accords d'offres permanentes; elles préfèrent utiliser le processus d'appel d'offres. Certaines organisations estiment que les offres permanentes et les autorisations de tâches nuisent à la saine concurrence.

## 5. Stratégies ministérielles de mesure du rendement

Bon nombre de ministères et d'organismes ayant participé à la présente étude travaillent à la mise en oeuvre de cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et d'indicateurs de rendement. Un certain nombre de stratégies ont été mises au point afin de recueillir des données de mesure du rendement à utiliser dans le cadre des évaluations.

### Pratique efficace :

***Combiner mesure du rendement et fonctions d'évaluation***

Le fait de combiner la mesure du rendement et les fonctions d'évaluation accroît la disponibilité de données à des fins d'évaluation. Il facilite donc la collecte de données, la gestion et le contrôle de la qualité continus.

L'équipe d'évaluation de Développement économique Canada pour les régions du Québec effectue la mesure du rendement et l'évaluation. Les évaluateurs sont responsables de la gestion et de la collecte de données, ainsi que de la vérification des données dans le cadre du contrôle de la qualité. Cette organisation est toutefois beaucoup plus petite que certains des ministères fédéraux inclus dans la présente étude.

### Pratique efficace :

***Utilisation d'outils normalisés de collecte de données de manière à recueillir rapidement des données et à y avoir un accès rapide***

Comme il arrive souvent que la collecte de données, la mesure du rendement et l'évaluation ne soient pas liées formellement, bon nombre de ministères et d'organismes visés par l'étude n'ont pas utilisé de modèle de collecte de données aux fins des évaluations. Un petit nombre ont utilisé l'outil de mesures communes, ou ont créé leurs propres outils de collecte de données (p. ex. instruments de sondage).

Afin de produire son rapport ministériel sur le rendement annuel, Développement économique Canada pour les régions du Québec a envoyé dans les huit dernières années un modèle normalisé de questions à ses 14 bureaux régionaux. Les questions concernent les projets, les résultats, etc. Les résultats de ce questionnaire sont ensuite présentés à chacun des bureaux. Les données sont également disponibles et utilisées aux fins d'évaluations.

## 6. Savoir-faire interne

### Pratique efficace :

***Profiter des connaissances propres à l'organisation des ressources internes***

La plupart des ministères et des organismes ayant participé à la présente étude s'en remettent à du personnel interne chevronné pour la conception, la mise en oeuvre et la déclaration des résultats. Ils citent les avantages de la connaissance propre à l'organisation et ses exigences (p. ex. libellés normalisés, politique, etc.).

> Environnement Canada utilise surtout du personnel interne aux fins des évaluations. Celles-ci sont donc plus pertinentes et plus rapidement achevées, et elles donnent de meilleurs résultats. Les employés acquièrent aussi des connaissances quand l'évaluation demeure interne. Pour ce qui est du savoir-faire qui ne se trouve pas sur place, le ministère dispose d'un petit budget de sous-traitance.

Même si tous les groupes d'évaluation ayant participé à la présente étude ont des évaluateurs expérimentés parmi leurs effectifs, le niveau de savoir-faire peut varier à l'intérieur d'un groupe. Le développement et le maintien d'une capacité interne sont prioritaires pour les chefs de l'évaluation.

### Pratique efficace :

***Assurer la formation du personnel de manière à éviter les écarts au chapitre de la capacité d'évaluation, où à y remédier***

Tous les groupes d'évaluation ayant participé à la présente étude ont des pratiques et des politiques bien établies en matière de formation, et ils incitent les membres du personnel à suivre des cours de formation sous l'une ou l'autre des formes suivantes :

- plans d'apprentissage individuels et autres genres d'outils semblables en matière de ressources humaines;
- évaluation des besoins en formation;
- cours de formation et activités professionnelles;
- travail avec des consultants durant les évaluations;
- partage de l'information parmi les membres du personnel;
- séances de suivi.

Certaines organisations ont mis au point des méthodes uniques afin d'assurer la formation et de remédier aux écarts de capacité.

Les ministères des Ressources humaines et du Développement des compétences / Développement social offrent le programme de perfectionnement pour le groupe ES, qui inclut l'évaluation et la formation des nouveaux employés. Les participants sont réévalués tous les six mois et peuvent être promus, sans concours, à un niveau aussi élevé que ES-5.

Santé Canada offre des possibilités de formation aux évaluateurs, conformément aux plans d'apprentissage et de développement des compétences mis au point par les évaluateurs et la direction dans le cadre du processus d'évaluation du rendement. En outre, les besoins en apprentissage et en perfectionnement de chacun des évaluateurs sont évalués périodiquement. Des cours de mesure du rendement offerts à tous les employés sont aussi périodiquement mis à l'horaire, de même que des cours spécialement conçus pour des groupes organisationnels entiers.

### Pratique efficace :

***Interaction du personnel avec des entrepreneurs ou des équipes externes d'évaluation***

Une autre façon pour les membres du groupe d'évaluation d'accroître leurs compétences passe par l'interaction avec des évaluateurs externes. Dans plusieurs ministères et organismes qui utilisent surtout des ressources externes, les évaluateurs internes fournissent tout au long du processus d'évaluation des conseils et des orientations, et ils gardent le contact avec les entrepreneurs, plutôt que de simplement gérer les marchés. On estime aussi que l'interaction accroît la qualité et le caractère opportun de l'évaluation.

## 7. Contrôle de la qualité

Dans la plupart des ministères et des organismes ayant participé à la présente étude, le contrôle de la qualité est habituellement effectué de manière interne, et généralement de façon informelle. Par exemple, les opinions professionnelles d'autres membres de l'équipe d'évaluation et de la haute direction sont souvent mises à profit afin de déterminer la qualité. Dans quelques cas, un processus d'examen formel avec des experts de l'extérieur est utilisé afin d'assurer la qualité.

### Pratique efficace :

***Examen par des pairs***

Certains ministères et organismes utilisent les examens par des pairs pour faire en sorte que l'approche qu'ils adoptent en matière d'évaluation ait la rigueur méthodologique nécessaire pour fournir une information objective et vérifiée aux fins du processus décisionnel. L'examen par des pairs peut prolonger la période requise pour obtenir des résultats, mais il permet de rappeler aux organismes extérieurs (Conseil du Trésor, ministère des Finances, etc.) que les conclusions et l'approche adoptée en matière d'évaluation sont légitimes.

Parmi les ministères représentés dans la présente étude, les examens par des pairs les plus intensifs semblent être ceux qui sont menés à Ressources humaines et Développement des compétences Canada et à Développement social Canada. Les ministères utilisent les examens externes par des pairs pour obtenir une rétroaction non seulement à la fin de l'évaluation, mais tout au long du processus d'évaluation, y compris à l'étape de l'élaboration de la méthodologie. Des experts en la matière et des experts de la méthodologie de l'extérieur fournissent des conseils et des critiques constructives au sujet des principaux aspects de l'évaluation.

La plupart des ministères utilisent l'examen interne par des pairs à titre de mécanisme de contrôle de la qualité.

## Pratique efficace :

***Évaluations formatives***

Certains ministères ou organismes ayant participé à l'étude utilisent des évaluations formatives (c.-à-d. provisoires) afin d'assurer la qualité et la fiabilité des données et des méthodes de collecte des données. Les évaluations formatives servent aussi à collecter des données qui appuient les indicateurs de rendement et permettent d'évaluer leur qualité. Ces méthodes sont décrites comme étant très utiles afin de faciliter les futures évaluations de l'incidence des programmes.

## Pratique efficace :

***Sondages de satisfaction de la clientèle***

Certains ministères et organismes procèdent à des sondages formels ultérieurs à l'évaluation auprès des utilisateurs de l'évaluation (gestionnaires de programme, décideurs de secteurs de programme) afin d'évaluer la qualité des résultats d'évaluation et d'améliorer les services d'évaluation pour l'avenir. Grâce aux sondages, les gestionnaires de programme qui ont participé à une évaluation expriment leur degré de satisfaction à l'égard du projet d'évaluation (p. ex., sur le plan de la qualité ou du caractère opportun).

Après chacune des évaluations, Ressources naturelles Canada utilise la norme ISO 9000 afin de soumettre des sondages de satisfaction de la clientèle aux gestionnaires de programme. Les sondages permettent de mesurer des aspects comme le caractère opportun de l'évaluation. Les résultats des sondages sont mis en commun une fois l'an et ils sont examinés de manière à évaluer la qualité et à régler les problèmes de rendement.

Le groupe d'évaluation d'Environnement Canada a mis au point son propre sondage de satisfaction de la clientèle, que doivent remplir les gestionnaires de programme une fois terminée chacune des évaluations.

Ce sondage a pour objet d'obtenir de la rétroaction au sujet du niveau de satisfaction à l'égard : de la capacité qu'a le groupe d'évaluation de comprendre les besoins de la direction; de la méthodologie ou de l'approche utilisée; de la communication des résultats en temps opportun; de la pertinence du rapport d'évaluation; etc.

## 8. Traduire les conclusions en mesures concrètes

### Pratique efficace :

***L'utilisation de l'évaluation indique sa qualité ou son utilité***

Plusieurs ministères ou organismes fédéraux ayant participé à la présente étude ont souligné que la qualité ou l'utilité d'une évaluation peut être mesurée en déterminant la mesure dans laquelle la direction et les cadres supérieurs utilisent les recommandations et les résultats issus de l'évaluation. Dans certains groupes d'évaluation, le suivi des recommandations et des mesures à prendre fait partie du processus d'évaluation.

Le ministère de la Défense nationale assure un suivi formel de la mise en oeuvre des principales recommandations issues des activités d'évaluation au moyen de son système de gestion des recommandations de vérification et d'évaluation. Le système requiert l'établissement d'étapes et la surveillance des progrès réalisés par la direction pour ce qui est de franchir ces étapes. Un suivi formel est mené dans les cas où les étapes ne sont pas franchies.

Agriculture et Agroalimentaire Canada assure un suivi formel de la mise en oeuvre des recommandations d'évaluation. Le processus de suivi prévoit l'utilisation d'un modèle de suivi qui énumère les diverses recommandations. Le modèle est fourni au gestionnaire de programme, qui répond à chacune des recommandations et indique comment et quand une mesure sera adoptée relativement à chacune d'elles. Le modèle est inclus dans le rapport final remis à la haute direction et à la direction des programmes, qui constituent le conseil d'administration intéressé. Les suivis sont menés par le groupe d'évaluation, et des comptes rendus sont présentés au sous-ministre.

## Les défis

Les principaux défis auxquels sont confrontés les ministères et les organismes participants afin de mener à terme des évaluations de grande qualité en temps opportun sont les suivants.

### Insuffisance de la collecte de données

Même si des CGRR et des indicateurs de rendement ont été établis, ils n'ont pas encore été entièrement mis en oeuvre dans de nombreux cas. La collecte des données a toujours été jugée moins prioritaire que la plupart des autres activités organisationnelles. Dans les cas où des systèmes formels de gestion et de collecte de données sont en place, les mesures de vérification prédominent souvent.

Solutions proposées :

- Assurer la formation des gestionnaires de programme (c.-à-d. pour ce qui est des CGRR et de la mesure du rendement).
- Rendre les gestionnaires de programme davantage responsables en incluant la collecte de renseignements sur le rendement dans les accords de responsabilisation.

### Écarts en matière de capacité et de ressources humaines

Les pénuries de personnel font qu'il est difficile de maintenir une capacité suffisante dans les groupes d'évaluation.

Solutions proposées :

- Utiliser des consultants pour certaines activités d'évaluation (p. ex., collecte de données, analyse préliminaire).
- Accroître le nombre d'équivalents à temps plein dans les groupes d'évaluation, et permettre au personnel de consacrer davantage de temps à la planification de l'évaluation et aux activités de projet, ou de mener des évaluations de plus haut niveau.

### Caractère opportun par rapport à la qualité

Presque tous les participants à l'étude ont reconnu la nécessité de faire des compromis au sujet du caractère opportun et de certains des processus de contrôle de la qualité.

Solution proposée :

Dans la mesure du possible, opter pour la qualité plutôt que pour le caractère opportun, en tenant compte de la nécessité que les évaluations satisfassent aux besoins en information de nombreux publics cibles, p. ex. les parlementaires, les sous-ministres et leurs groupes de direction, les organismes centraux, les parties prenantes et les gestionnaires de programme.